كيف تحل مشاكلك في العمل؟

ماهية المشكلة

تحديد المشكلة

أخطاء في تحديد المشكلات

تصنيف المشكلة

الحلول البديلة

الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات

الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات

أساليب حل المشكلات

الحل المختار

التردد في اتخاذ القرارات

تقليل التردد في اتخاذ القرارات

لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة ؟

الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات

وممضات تنير طريقك إلى حل المشكلات!!:

منتدى شارك الشبابي:

منظمة شبابية فلسطينية مستقلة، تساهم في تطوير قدرات ومهارات الشباب، لتمكينهم من المشاركة الفاعلة في المجتمع، وتعمل على مساندة المبادرات الشابة، وتسعى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي، وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لديهم ليساهموا في عملية التنمية الحقيقية، ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

يقوم المنتدى بإصدار سلسلة "خطوة إلى الأمام" ضمن برنامج الإرشـاد والتأهيـل الـوظيفي للطلبـة الخريجين، وهي نشرات إرشادية وتوجيهية للشباب، تهدف للمساهمة في مساندة الإبداع والمبـادرات الشبابية، خاصة لدى الخريجين من مؤسسات التعليم العالي، والشباب العاطل عن العمل بـشكل عـام، ممن يطمحون لتحسين مستواهم الاقتصادي، منها ما يصب في تطوير الذات والفرد علـى المـستوى الشخصي من خلال التعامل مع الآخرين ومنها ما يصب في إدارة المشاريع، ودعم الشباب في تحقيق مشاريعهم الخاصة.

برنامج "خطوة إلى الأمام" الذي تأسس في أواسط العام 2004، ومنذ ذلك الحين، اسـتفاد أكثـر مـن 2000 طالب وطالبة من ورش العمل التدريبية التي يقدمها حول المهارات العملية والتوعوية بخصوص الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وأثبتت صيغة البرنامج نجاحها الكبير، وتمكن المنتدى من خـلال صلاته وشراكاته مع القطاع الخاص من تشكيل لجنة استشارية تعمل على تقديم المشورة، حول سـير البرنامج ومناقشة التقدم وتيسير الأنشطة التدريبية وورش العمل، وتزويـد مجموعـات مـن الطلبـة المقبلين على التخرج بفرص تدريب لفترات قصيرة في الشركات والمؤسـسات الـشريكة، حيـث تـم توظيف بعض هؤلاء الخريجين لاحقاً في المؤسسات التي استضافتهم للتدريب، وعبـر شـراكاته مـع الجامعات الفلسطينية تم تأسيس محكمة صورية في جامعة القدس في أبو ديس عام 2005، وهي أول تجربة من نوعها في فلسطين، حيث يمارس طلبة الحقوق مهنتهم المستقبلية، مـن خـلال جلـسات المحكمة الصورية ويستضيفون القضاة والمختصين لتقييم عملهم، واستمر العمل في البرنامج بناء على خطة إستراتيجية تصبوا لتأسيس مركز توظيف الشباب الفلسطيني الذي يعمل بشكل مباشر مع الطلاب الخريجين من مؤسسات التعليم العالي من خلال صفحته الإلكترونية www.pycc.ps والمركز الواقـع في مدينة رام الله والذي يحتوي على مكتبة تضم كل ما يلزم الشباب من مراجـع ترشـدهم وتـساند مسيرتهم العملية، من بينها اثنان وعشرون كتيبا أصدرت بسواعد العاملين في هذا البرنامج، في خدمة الشباب العاطل عن العمل.

منتدى شارك الشبابي

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الـشباب فـي فلـسطين عـام 1996، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون الدولي وبتنفيـذ مـن برنـامج الأمـم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نـشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمـع الفتي.

أهداف شارك:

تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القياديـة والمؤسسية لديها.

تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.

العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.

العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.

تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.

تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

لماذا الشباب:

تشكل الفئة العمرية من 14-28 سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.

لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.

لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.

لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خـدمات تـساهم فـي تطـوير وضـعهم ومستقبلهم.

رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين14 وحتى 28 سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات

الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا و بمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

ماهية المشكلة[1]

يمكن تعريف المشكلة على أنها نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عـدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليهـا، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها.

تحديد المشكلة

غالباً ما تحدث مشكلة بسبب تغير يطرأ على عامل بارز أو آلية عمل أو ظرف معين، وتكون النتيجـة وضعاً جديداً غير مرغوب فيه، ولتحديد أي مشكلة والتعرف عليها يجب منذ البدايـة التـساؤل عـن السلوك أو النشاط الذي خرج بالعمل عن نطاقه المعتاد، وكيف تم ذاك الخروج أو تلك المخالفة، وهـل النتيجة الجديدة مقبولة أم غير مقبولة، وما الغاية المرجوة من حل المشكلة القائمة؟

من الضروري، ابتداء، أن نفهم المشكلة قبل الشروع في محاولة حلها، ويقوم هـذا الفهـم أولا علـى التعرف على طبيعة المشكلة بتحديدها ثم تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة. إن الوعي بوجـود المشكلة يعد خطوة هامة في عملية حلها.

ولإدراك حقيقة أي مشكلة وتحديد معالمها، علينا الرجوع إلى مصادر ومراجع أساسية، منها:

1. المعلومات التاريخية وما تتضمنه من نشاطات ومشكلات ونتـائج وحلـول سـابقة، وتحليـل المعلومات المتوافرة حول المشكلات الدورية المعروفة سواء منهـا اليوميـة أو الـشهرية أو السنوية أو أكثر من ذلك أو أقل حسب المعطيات القائمة.
2. معلومات حول التخطيط تتم من خلالها المقارنة بين النتائج الواقعة والأهداف المرسومة.
3. النقد الخارجي الوارد من جميع الفئات المعنية، سواء القادة المنتخبين أو المعنيين أو أعـضاء اللجان المختلفة أو عموم الأعضاء.
4. المقارنة بمن هم في أوضاع مشابهة للظروف التي ننتقد فيها عندما يكون النقد سلبياً. ويمكن أن تكون هذه المقارنة مرتجلة أو بناء على تخطيط مسبق ودراسة دقيقة للوصول إلى نتائج.

[1] مستفاد من دليل التدريب القيادي لدكتور هشام طالب

أهم ما في الأمر أن يتم تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلا فان الحل المقترح قـد لا يـأتي بالنتـائج المطلوبة. إذا اتبع هذا الأسلوب المنظم في تحديد طبيعة المشكلة، فـسوف يعجـب المـرء لعـدد المشكلات التي تختفي منذ اللحظات الأولى لمحاولة تحديدها.

موقف عملي (فرز القضايا وتصنيفها!)

قال الحارس الليلي لمليكه يوماً: "لقد رأيت الليلة في المنام انك سوف تقتل ظهر اليوم." فاخذ الملك الاحتياطات لإنقاذ حياته ضد مؤامرة كانت تعد، وعند العصر أبلغ الملك الحـارس أنـه سـيكافئه ويعاقبه في آن واحد.

لماذا؟

المكافأة مقابل إنقاذ حياة الملك. أما العقاب فلأنه نام أثناء نوبة الحراسة الليلية ولا ينبغي له ذلك.

والدرس المستفاد من هذه القصة هو ضرورة التعرف على طبيعة القضايا وعـزل بعـضها عـن بعض. فكثيراً ما نهتم اليوم بالعموميات والتصورات الكبيرة ونهمل الجوانب الدقيقة، فـي الوقـت الذي يجب أن نعير اهتماماً مناسباً لها جميعاً. فعلينا أن نتعامل مع الأمور كل على حـدة، فنكـافئ على العمل الحسن ونعاقب على العمل السيئ، وأن يكون ذلك مبرراً على أسس واضحة ومنطقيـة في الحالتين. ولا يحق لنا الأخذ بقانون المعدل الوسط في الأمور لأننا نخلط بين القضايا ونـسيء فهم قانون المتوسطات فنكون كالذي يضع يده اليمنى في ماء مغلي واليسرى في ماء مـثلج ثـم يدعي أن متوسط الحرارتين معتدل.

أخطاء في تحديد المشكلات

- تجميع المشاكل الصغيرة كمشكلة كبيرة واحدة: فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه.
- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
- القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول.
- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي: ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه.
- التركيز على الأسباب الخارجية فقط. " وإن تصبروا وتتقوا لا يضركم كيدهم شيئاً ".
- إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

تصنيف المشكلة

يمكن تصنيف المشكلات بالقياس إلى ما تنطوي عليه من درجة المخاطرة. وبعد تحديد موقع كـل مشكلة من الأهمية، يمكننا التركيز على المشكلات الأخطر شأناً علـى نجـاح مـشروعاتنا. أمـا المشكلات القليلة الخطورة، فقد يغض النظر عنها مؤقتاً إلى أن تتوافر الإمكانـات الكافيـة لحلهـا مستقبلاً.

الحلول البديلة

تحديد الحلول البديلة هو الخطوة التالية في حل المشكلات، ويمكن تحقيق ذلك بعدة طـرق. فبالإمكـان مقاربتها باتباع الأسلوب التقليدي إذا كانت هناك ضوابط ثابتة أو مسؤول خبير قادر على توجيه عملية الحل. كما يمكن اتباع منهج علمي نظامي أو أسلوب تقريري أو مقاربة رياضية أو منهج جديد للتوصل إلى الحل. وفي المنظمات والمؤسسات الشبابية الصغيرة كثيراً ما يكون الأسلوب المطلوب أسلوبا جديداً يتطلب الإبداع والاجتهاد بسبب غياب السوابق لمشكلة بعينها.

ولا يكون الاجتهاد مفيداً إلا عند وجود الحاجة له، وفي جو من الحرية في طرح الأفكـار. فالاجتهـاد الفكري الإبداعي يأتي نتيجة حصيلة معرفية وخبرة واسعة نابعتين من الملاحظات الشخصية والحـوار مع شخصيات واسعة الاطلاع والتفاعل الواعي. فينبغي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار وعدم الحكـم على أي منها، حتى تكتمل عملية الطرح. وعندها نستخدم المنطق والتجربـة والتحليـل الموضـوعي لتحديد أيها أصلح. وبناء على المعطيات الخاصة، فإن فكرة من تلك الأفكار ستبرز بوضوح لتحدد معالم الحل المناسب. إن العقل المتوقد الفطن سيصل إلى هذه المرحلة بأسرع مما يصل إليها غيره.

دراسة حالة ميدانية

1. **الفضية؟**

   يشكو الكثير من الأعضاء تأخر وصول النشرة الإخبارية الشهرية إليهم.

2. **ما الوضع الصحيح؟**

   أن يتلاق الأعضاء النشرة الإخبارية في وقتها.

3. **ما الذي يحول دون تصحيح الوضع؟**

   - **تأخر وصول المقالات والأخبار من الأقسام والوحدات الميدانية.**
   - **إجراء تعديلات في اللحظات الأخيرة.**
   - **إخراج النشرة يستغرق وقتا أكثر مما خصص له.**
   - **قسم البريد والتوزيع محمل بأكثر مما يطيق.**

4. ما أكبر العوائق؟

تأخر وصول المواد من الأقسام والوحدات الميدانية.

5. ماذا بوسعي أن أعمل؟

العمل المطلوب	الإمكانيات المطلوبة
إجراء مسح للأقسام والوحدات لتحديد أسباب التأخير	تكليف شخص بمهمة المسح.
تحديد مواعيد نهائية لتسليم المادة ومتابعة ذلك	الاتصال بمن يتأخر في الرد والتشاور معهم.
تقدير من يتجاوب بسرعة	يطلب من رئيس المنظمة توجيه رسائل ملائمة لكل حالة.

الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات

1. إدراك المشكلة

إن ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل يستوجب التحليل وسرعة الدراسة. أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه.

إن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، كذلك يدرك الفرد أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض و بالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا.

2. تعريف المشكلة

إن التعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام ، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الأعراض .

والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها و معدل تكررهـا وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلـق يمكـن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا .

على سبيل المثال فمشكلة تكرر تغيب تلميذ عن المدرسة أو الجامعة تعالج بشكل أفـضل عنـد معرفة الأسباب التي تجعله لا يحب المدرسة، و مشكلة تبديد الطفل لمصروفه لا تحل بمضاعفة المصروف ولكن بدراسة أسباب هذا الإنفاق .

و يجب في هذه المرحلة تحديد إطار زمني لحل المشكلة و البدء في تنفيذ الحلول

3. جمع المعلومات الضرورية

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المـشكلة أبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها. ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومـات علـى مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات. إليك بعض الأسـئلة التـي تساعد في جميع المعلومات:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

4. تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضـعها فـي إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن ولا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟

- **ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟**
- **ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟**
- **ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟**

5. **وضع البدائل الممكنة**

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بـإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. فعليك إذا:

- **حصر جميع البدائل التي ترى أنها يمكن أن تحقق الهدف**
- **الابتكار و الإبداع في طرح البدائل**
- **تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ**
- **استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ**
- **التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ**

6. **تقييم البدائل**

تهدف هذه المرحلة إلى

- **اختيار البديل الأمثل .**
- **مراجعة الهدف من حل المشكلة .**
- **وضع معايير للتقييم .**
- **وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير .**
- **دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة .**
- **التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب ."**

7. **تطبيق البديل الأنسب**

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كـل الإجـراءات والمتغيرات التنفيذية.

ولتطبيق فعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية .

والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :

- **تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.**
- **تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart .**
- **تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .**
- **تحديد من سيراقب على التنفيذ.**

8. **تقييم النتائج**

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ، فهل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيفية المطلوبة ؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية :

- **درجة تحقيق الأهداف .**
- **التقييم الذاتي للأداء**
- **التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل .**

بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل و في حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

مثال عملي:

أنا طالبة بالثانوية العامة وحاصلات على مجموع 75% أدبي و لا أستطيع تحديد الكلية التي سأتقدم إليها،فهل يمكن أن يساعدني إتباع الأسلوب العلمي في حسم ترددي و اختيار الكلية الملائمة؟

1. **إدراك المشكلة**

إن الموضوع هنا هو الرغبة في اتباع الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار لتحديد أي كلية سيتم الالتحاق بها .

2. **تعريف المشكلة**

الوصول إلى تحديد الكلية التي سيتم الالتحاق بها في العام الدراسي القادم و الـزمن المحـدد للوصول إلى القرار هو 15 يوما وذلك كحد أقصى للتقديم لمكتب التسجيل.

3. جمع المعلومات الضرورية

- هل توجد شروط التحاق جغرافي، أو شروط خاصة للقبول بالجامعات؟ .
- ما هي الكليات التي تقبل مجموع 75% أدبي في النطاق الجغرافي السكني؟ .
- ما هي الكليات التي تقبل مجموعي في الجامعات. طبيعة الدراسة، فرص العمل بعـد التخرج، ظروف العمل.
- ما هي الكليات التي تقبل مجموعي في الضفة. ظروف الإقامة و السفر و التكاليف.
- ما هي الكليات التي يمكن الالتحاق بها في الخارج . ظروف الإقامة و التكاليف .

4. تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضـعها فـي إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

و يمكن أن يكون ذلك في تجميع و تصنيف المطبوعات المتعلقة بهذه الكليات، أو في صـورة قوائم أو جداول تبين أسماء الكليات المتاحة، مصنفة جغرافيا، و الظروف المتعلقة بكل منهـا من حيث التكاليف و الشروط و المزايا و العيوب المتوقعة.

5. وضع البدائل الممكنة

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بـإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. ومن البدائل المتاحة أو الممكنة لهذه المشكلة:

- حصر جميع الكليات التي نرى أنها يمكن أن تحقق أهدافي.
- تحليل مبدئي لإمكانية تحمل ظروفها و تكاليفها.
- استبعاد الكليات فقط التي يتم التأكد من عدم تحمل ظروفها أو تكاليفها.
- التوصل إلى الكليات التي يتم المفاضلة بينها.

6. تقييم البدائل

تهدف هذه المرحلة إلى:

- **وضع معايير للتقييم .**
- **وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.**
- **دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.**
- **التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب."**
- **الكليات المقترحة : الإعلام ببيرزيت - آداب النجاح – انجليزي بيت لحم.**

7. معايير التقييم

فرص العمل المتاحة بعد التخرج – سهولة المقررات – نسب النجاح العامة في البكالوريوس – وجود أصدقاء لي في نفس الكلية – المواصلات – تكاليف الإقامة :

وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير :

معايير التقييم	الأوزان	جامعة ببرزيت	جامعة النجاح	جامعة بيت لحم
فرص العمل المتاحة بعد التخرج	9			
سهولة المقررات	7			
نسب النجاح العامة في البكالوريوس	5			
وجود أصدقاء لي في نفس الكلية	5			
المواصلات	4			
تكاليف الإقامة	3			
المجموع				

الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات

لا تفعل شيئاً:

- **إذا كانت المشكلة ستحل تلقائياً.**
- **إذا كانت آثارها ضعيفة.**
- **إذا كانت تكلفة الحل أعلى من تكلفة المشكلة .**

معالجة الآثار:

- **عندما نتوقع زوال السبب.**
- **عندما تكون تكلفة معالجة السبب كبيرة.**
- **عندما يكون السبب خارج السيطرة.**

مراقبة الوضع فقط:

- **إذا كانت غير ملحة.**
- **إذا بدأت بالتلاشي.**
- **إذا كانت الأسباب غير واضحة.**

معالجة المشكلة:

- **إذا كانت خطيرة.**
- **إذا كانت متفاقمة.**
- **إذا جاء أمر بعلاجها من جهة عليا.**

أساليب حل المشكلات

إن محاولة حل مشكلة من المشكلات عبارة عن إزالة حالة عدم الرضا والتوتر التي حدثت وفـي هـذا المجال هناك أكثر من أسلوب قد يتبع:

- أسلوب سلبي :من خلال الهروب من الموقف كله .
- أسلوب التجربة والخطأ : باستدعاء بعض الخبرات السابقة .
- أسلوب التجزيء : أي إيجاد احتمالات تدخل في أجزاء متتالية بحيث يؤدي الانتهاء من جـزء أو مرحلة منها إلى الانتقال للجزء أو المرحلة التالية حتى اتخاذ القرارات .

الحل المختار

ينشأ الحل المختار أساسا من عملية تمحيص دقيق للبدائل المتوافرة بحسب قدرتها على الحل في إطار المحددات القائمة. وقد لا يصل أي حل من الحلول المطروحة إلى درجة الكمال، بحيـث يزيـل جميـع مخلفات المشكلة أو آثارها، لكن يجب التركيز على البدائل التي تحقق ما يلي:

1. الحد من الأضرار.
2. تفادي الأضرار بجوانب أخرى من خطة العمل.
3. جدوى مقبولة في إطار المحددات والموارد المتاحة.

ويمكن لكل بديل من تلك البدائل أن يؤدي إلى الحل، وقد يحقق كل منها النتائج المطلوبـة فـي إطـار محددات الوضع القائم، إلا أن اختيار البديل الأفضل يتوقف على أي العوامل المطلوبة في محصلة الحل يعد أكثر انسجاماً مع الظروف القائمة. ومن ناحية أخرى قد يتطلب حل من الحلول المطروحة توظيـف موارد وإمكانات غير متوافرة أو باهظة الثمن، وعليه يمكن وضع قائمـة مواصـفات عامـة للحلـول المقبولة. فالحل المناسب:

1. يحقق القدر الأدنى من النتائج المطلوبة.
2. لا يتطلب تكاليف أو موارد أكثر من المتوفر.

ويجب اتباع أساليب إجرائية منظمة لحل المشكلات كلما أمكن ذلك، لأن هذا الأسـلوب (إضـافة إلـى فعاليته وجدواه) يتيح فرصة توثيق العمل والخبرة وتكوين رصيد مسجل يمكن الرجوع إليه إذا نشأت أوضاع مشابهة في المستقبل مما يمنع التكرار وإهدار الإمكانات.

إلا أن عامل الوقت أو العوامل الأخرى الحساسة، كالنواحي القانونية والأمنية مثلاً، قد لا تسعفنا في البحث عن الحل من خلال إجراءات منظمة، وفي هذه الحال يجب التشاور بين القائمين على الحل وتقدير بدائله، مع العلم أنه يجب تدوين العمل والاحتفاظ بالوثائق والملفات كلما سنحت الفرصة.

التردد في اتخاذ القرارات

ينشأ التردد من عدة حالات:

1. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار. إن عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة .
2. عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل .
3. عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصاحبها تردد .
4. ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار .
5. قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100 % بمعني عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار .

تقليل التردد في اتخاذ القرارات

لكي نقلل " التردد " في اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن -:

1. كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف .
2. إن التبسيط الزائد عن الحد (بعدم إدخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية) يعتبر من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد لذلك من الضروري إعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف بالإضافة إلى الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقلياً

وتذكر أنه ليس من الممكن إرضاء كل الناس فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلابد (في كل قرار) من أشخاص غير راضين عنه وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره. ومن المهم على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع.

لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة ؟

1. العجز عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي الحصول على (الإجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة) أي قرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التي يريد متخذ القرار حلها .
2. العجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يؤدي إلى اختيار حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه فإذا اتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلول التي لم تدرس حل أمثل كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حلاًأفضل لم ينتبه إليه .
3. العجز عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة وهذا ما يطلق عليه التكاليف الغارقة (Sunk Costs) فاستثمار مئات الألوف من الجنيهات في آلات ثقيلة لصنع السيارات يقلل من فرص الاختيار أمام مدير المشروع في حالة ما إذا أراد تغيير نوع السلعة في إنتاج سلعة أخرى مثلاً. وبالمثل يمكن القول إن المهندس الذي قضى عشرين عاماً في أعمال هندسية يجد من الصعوبة تغيير اتجاهه ليكون محامياً أو طبيباً بسبب التكاليف التي دفعها والتي لا يمكن استردادها (سواء كانت هذه التكاليف مادية في شكل أموال أو معنوية في شكل خبرات واستعدادات نفسية.)
4. إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته وعلى هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوته العضلية أو الجسمانية .
5. إن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن الناحية المالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول بينما يميل البعض الآخر إلى التركيز على النواحي الإنسانية ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته إلى القيم الروحية والدينية كما نري البعض يؤثر ناحية الجمال والفن ومن ناحية أخري فإذا كان متخذ القرار مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها فإنه يتخذ قرارات في حدود أهداف المنظمة أما إذا كان إخلاصه ضعيفاً فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستطغي في اتخاذ القرارات .
6. إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمعلوماته وخبرته في الأشياء التي تتعلق بوظيفته.
7. إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار فغالباً ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة على كل بديل خصوصاً وإنه من الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم .

الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات

1. عدم إدراك المشكلة لعدم وجود إطار عن الأوضاع المثلى.
2. التشخيص السيئ للمشكلة لعدم معرفة الوضع الأمثل .
3. الفشل في توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة .
4. الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً والفشل في تحديد معايير لاختيار البديل الأمثل .
5. تأثر صانع القرار بتركيبه السيكولوجي في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هـذا القرار .
6. ضعف قدرة صانع القرار في الاعتراف بالضغوط الاجتماعية والأعـراف والتقاليـد وسـوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المجتمـع مـن ضـغوط وأعراف وتقاليد .
7. عدم إشراك صانعي القرارات المسئولين والمرتبطين بالمشكلة بأولئك الذين سيتأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات .
8. الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذ القرار .

ومضات تنير طريقك إلى حل المشكلات!!:

1. لا تقفز مباشرة إلى الحل.
2. قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها!
3. لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة.
4. السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.
5. لا تحاول استنتاج شئ ثمّ تسعى لإثباته.
6. قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل!
7. إنّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنّما نظرتهم لها.
8. التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
9. اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.
10. وازن بين الفعل التكيفي " لتهدئة الآثار " وبين الفعل التصحيحي " التوصل إلى حل ".

11. يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.

12. يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.

13. تأكد أنّك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين.

14. كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.

15. فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!

16. لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.

17. ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.

18. نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.

19. لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدّة أسباب متداخلة.

20. لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها!

21. إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها!

22. لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني: ويعد الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة؛ وينسب 85 % من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.

23. حل المشكلات ـ في الغالب ـ منطق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفعالات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.

24. استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها: وعلم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من " صدمة المستقبل " ومن " توالي الضربات والمحن ".

25. العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها.

26. يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها، ويجب على المدير الإطلاع بشكل دوري على ملف المشكل

قراءات إضافية

فن حل المشكلات

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=685

المشكلات الإداريّة واتخاذ القرار (1)

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=698

المشكلات الإداريّة واتخاذ القرار (2)

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=699

المشكلات الإداريّة واتخاذ القرار (3)

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=700

المشكلات الإداريّة واتخاذ القرار (4)

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=701

صنع القرار وحل المشكلات

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=688

حل مشاكل العمل، من يتحمل مسئوليتها؟

http://www.womengateway.com/arwg/Business/News25.htm

كيف تحفز موظفيك

http://www.thegulfbiz.com/archive/index.php/t-23004.html